



International Journal Of Scientific And University Research Publication

ISSN No **2058845DOI**

Listed & Index with
ISSN Directory, Paris



Multi-Subject Journal



والتكيف معها للارتقاء الى مستوى المطلوب ورغم الاصلاحات التي قامت بها لكنها لا تزال غير كافية لتحسين الاداء خاصة وان احتياجات العملاء تتغير واختياراهم تختلف باختلاف قناعهم بمستويات الجودة في الخدمات لدى المؤسسات لذلك هناك حاجة لكفاءات بشرية مؤهلة لفهم احتياجاتهم وتلبيتها لكسب رضاهم وتحقيق فجوة ايجابية بين التوقعات والاداء الفعلي للوصول الى مستوى ايجابي في الاداء. [5]

مبررات اختيار موضوع البحث

ان اختيار اي دراسة لاي موضوع يكون نتيجة اسباب ودوافع نذكر منها:

- 1- دخول هذا الموضوع في مجال التخصص الا وهو (ادارة الاعمال).
- 2- تاكيد دور المورد البشري واهميته في نجاح المؤسسة التي أعمل بها وتقدمها وادائها فهو يحدد قدرة المؤسسة على المنافسة والتفوق على المؤسسات الاخرى.
- 3- الحاجة الى الادارة الفعالة للموارد البشرية بسبب ما تمتلكه من قدرات وخبرات لكونه مصدر لارتقاء المؤسسة بادائها وهذا ما يشجع الباحثين لدراسة مختلف الاستراتيجيات والوظائف والانظمة المتعلقة بادارة الموارد البشرية.
- 4- الاهتمام بالمورد البشري وتفعيله وتحسين ادائه ومحاولة مواكبته مع التغيرات السريعة لان الاهتمام به وتحسينه يعني تحسين اداء المؤسسة وفعاليتها.
- 5- معاناة المؤسسات التي تنتمي الى الدول النامية كلبنان بسبب انخفاض مستوى ادائها بسبب العوائق الادارية والتنظيمية وغيرها الذي يعود الى اهمال مواردها البشرية والتفضيل الاستثمار في الموارد المالية والتكنولوجية مما ادى الى فشل المؤسسات في تحقيق اهدافها وعجزها عن الاندماج في الاقتصاد العالمي.
- 6- غياب اهمية المورد البشري وعدم معرفة قيمته بالرغم من ان هذا المورد هو المورد الحقيقي والوحيد لاي مؤسسة فهو يعمل على توزيع الادوار وتحديد السلطات والنشاطات فمن دونه لا يمكن لاي مؤسسة من الارتقاء وتحقيق اهدافها.

7- تقييم أداء المؤسسة الإجتماعية IOCC من ناحية جودة الخدمات ومحاولة معرفة تاخرها عن المواكبة رغم الجهود والمساعد التي قامت بها لتحسين إمكانياتها، بالإضافة الى

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

المقدمة

المورد البشري هو اساس التنظيم وهو الذي يقوم بترتيب وضبط مختلف الموارد والامكانيات المادية والمالية والتكنولوجية التي تمتلكها المؤسسة ومن خلاله تستطيع ان تتميز عن باقي المؤسسات وتؤدي الى تحقيق النجاح عن طريق تحسين الاداء, فمن دونه لا يمكن للاعمال أن تؤدي بافضل كفاءة لذلك اهتمت المدارس الادارية بتدريبه وتطويره وتحفيزه وتنميته فمن المهم ان يكون هناك إدارة ذات سلطة وخبرة كافيتين للاهتمام بمتطلباتهم واحتياجاتهم وتهيئة البيئة المناسبة للعمل ليساهم بشكل ايجابي في تحسين أداء المؤسسة [1]. وبسبب أهمية الموارد البشرية اعطي لها دورا استراتيجيا في ادارتها واصبح دورها دورا استراتيجيا من اجل حشد طاقاتها وانشطتها لمساعدة المؤسسة في تحقيق اهدافها. [2]

لذلك نستطيع القول أن نقص كفاءة المورد البشري هو السبب الرئيسي لمعظم المشكلات والازمات بشكل عام وسوء الادارة بشكل خاص. ففي ظل النظام العالمي الجديد الذي يسمى " بالعولمة" أصبح تطوير مستوى أداء المؤسسات وخدماتها له أهمية بالغة لمواجهة تحديات قوى التغيير وكسب حصص لتعزز من مكانتها وقدرتها التنافسية, فالمؤسسات أصبحت تجمع ما بين الخدمات التقليدية والمستحدثة لكسب رضا عملائها وكسب عملاء جدد كما أن جودة الخدمات في المؤسسات هي اثار ثقته، و فهم احتياجات العملاء وخدمة التميز لديهم مصدر حقيقي لتحقيق ميزة تنافسية لمواجهة تحديات المؤسسات الاخرى المنافسة لها [3]. بالإضافة الى التركيز على نوعية الخدمة المقدمة والتكاليف المنخفضة. إن نجاح المؤسسات الاجتماعية ينطلق من أدائها ذاك المرتكز الاساسي الذي تسعى لبلوغه في ظل الضغوطات كما أن سبل اعتماد آليات لتحسين جودة خدماتها هم سبب التميز في أدائها، لذلك يجب تعزيز ثقافة الاداء في جميع المستويات الادارية والوظيفية وجعلها مسؤولية الجميع من الادارة العليا للمؤسسة وكافة الاقسام والدوائر. [4]

في ظل العولمة واثار التغيرات العالمية ومنافسة المؤسسات الاجنبية واتساع نطاق التكنولوجيا تواجه المؤسسات الاجتماعية اللبنانية تحديات تضطرها الى ضرورة المواكبة

عصرنتها لكنها تبقى دون المستوى المطلوب لذلك يجب محاولة تقديم حلول وبدائل مقترحة لتحسين أدائها.

إشكالية البحث

بعد الاطلاع على اطار هذا البحث واهمية القيام به والتعرف على الاهداف التي نسعى للوصول اليها ,بالاضافة الى المبررات والدوافع التي كانت وراء تحمل مشاق ومسالك البحث العلمي بالاضافة الى انه من الشائع ان رفع الانتاج بالمؤسسة يعتمد على رفع الاستثمار وتوسيعها وتحديد التركيبة المادية والالية التي تدخل في نطاق العملية الانتاجية المباشرة والتركيز على الموارد المالية الضرورية.

لقد تبينت أهمية العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية (استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ,الهيكل التنظيمي والاداء المنظمي),فان عملية تحديد ماهية استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والهيكل التنظيمي من الامور التي نالت اهتمام الباحثين في هذا المجال بالاضافة الى التساؤلات العديدة التي طرحت بسبب طبيعة وماهية كل منهما مع صعوبة ايجاد أيهما أكثر تأثيرا على الاخر أو كيفية تأثير هذين المتغيرين أحدهما على الآخر,لهذه الاسباب جاء إختلاف في نتائج الباحثين.

إذا هل هذا الطرح يؤدي بالمؤسسة فعلا الى طريق النجاح والبقاء في ظل محيط تنافسي متغير وغير محدود.

ففي ظل التطورات والتغيرات الاي يمكن اعتبار ان المورد البشري هو عنصر استراتيجي ومحدد لمستوى نجاح المؤسسة ,فزيادة حدة المنافسة يظهر اهتمام المؤسسة بالموارد البشرية لان ادارة العنصر البشري هي الاكثر تمحورا واهمية فاي شيء اخر يعتمد على كيفية اداء هذه المهمة بكفاءة.

انطلاقا من هذا نستطيع ان نلتمس اشكالية بحثنا في صيغة السؤال التالي:

ما مدى مساهمة وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الاجتماعية في لبنان؟

دراسات سابقة

عرض الدراسات السابقة ومناقشتها ومجالات الاستفادة منها

يهدف هذا المبحث إلى عرض ومناقشة مجموعة من دراسات سابقة لها صلة بموضوع الدراسة والتي أجريت في أماكن متنوعة, ولقد اختيرت تلك الدراسات على قدر استطاعتها في المشاركة في بناء وتوجيه منهجية الدراسة الحالية وتحديد الاضافات العلمية التي يحاول المشاركة فيها .

أولا :الدراسات العربية

1-دراسة (عبيدات بدر, 2013)[6] عنوان الدراسة : (إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها على الأداء المنظمي للعاملين في القطاع الصحي الأردني , رسالة ماجستير , جامعة اليرموك)

أجريت هذه الدراسة على مجموعة من العاملين في القطاع الصحي الأردني الخاص.

نوع الدراسة:تطبيقية

هدف الدراسة واهميتها: هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء المنظمي للعاملين في القطاع الصحي الأردني الخاص، وتحديد الفروق لبعض المتغيرات الديمغرافية (الجنس، طبيعة العمل، المؤهل العلمي) في درجة تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء المنظمي للعاملين في مستشفى وعاملة في مستشفى مسلم التخصصي مسلم التخصصي للعيون، فيما تكونت عينة الدراسة من 50 عاملا للعيون، تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية حسب متغيرات الجنس وطبيعة العمل.

أهم نتائج الدراسة:

- إن مدى توافر البنية التحتية في مستشفى مسلم التخصصي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كان بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي كلي بلغ 10.3، وبنسبة مئوية تقديرية متوسطة بلغت (62، %).

2-إن مستوى جودة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية في مستشفى مسلم التخصصي كانت منخفضة، بمتوسط حسابي كلي 89.2، وبنسبة مئوية تقديرية منخفضة بلغت 9.57 %.

3-أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لها أثر ودور مهم وأساسي في الأداء المنظمي للعاملين في مستشفى مسلم إحصائيا، والتي أكدت القوة التأثيرية لإدارة التخصصي، وهذا ما أكدته قيمة Beta البالغة 60.0 الدالة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء المنظمي للعاملين.

4- تبيين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في لمتغيرات الجنس، وطبيعة العمل.

2-دراسة(توفيق عبد الرحمن,2016) [7] عنوان الدراسة (أثر إستراتيجيات التدريب على أداء الموظفين بمصرف الراجحي)

أجريت هذه الدراسة على عدد من العاملين بمصرف الراجحي من خلال اختيار عينة عشوائية ، كانت من فئة المدراء والموظفين في هذه المؤسسة أو من ينوب عنهم.

نوع الدراسة:تطبيقية(استطلاعية)

هدف الدراسة وأهميتها: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق المؤسسة للأنشطة التي لها علاقة بوجود استراتيجيات واضحة للتدريب وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين فيها، ولقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين بمصرف الراجحي.

أهم نتائج الدراسة:

1-وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المؤسسة لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي وبين

مستوى أداء العاملين فيها.

الموظفين.

أهم نتائج الدراسة:

- ازدياد حالة الميل في الشركات الصناعية العراقية نحو التخصص العالي.
- تزداد فاعلية الشركات الصناعية العراقية العامة قوة بزيادة انتاجها واتباعها وتطبيقها للاستراتيجيين المنقبة والمستجيبة.

5-دراسة (صلاح عبد الباقي) (2012, [10] عنوان الدراسة:) إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية)

أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من القيادات الادارية في شركتين من شركات الاتصالات الخليوية العالمية (Orascom Mtc).

نوع الدراسة: تطبيقية

هدف الدراسة وأهميتها: هدفت الدراسة الى تحديد ادارة الموارد البشرية المعتمدة المعتمدة في شركتي (Mtc, Orascom) العالميتين وهي شركات اتصال خليوية ووحدها الثانوية المغتربة من خلال تشخيص واقع مستوى توافرها في هذه الشركات.

أهم نتائج الدراسة ما يلي:

1-تسعى المنظمة من خلال إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من زيادة حظوظها في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات.

2-تساهم في تحقيق و إدامة الميزة التنافسية.

ثانيا:الدراسات الاجنبية

6-دراسة (Gasc, José L., Llopis, Juan, Gonzalez, M. Reyes, 2014 [11] عنوان الدراسة) The Use of Information Technology in Training Human Resources: An E-learning Case Study

نوع الدراسة: تطبيقية

هدف الدراسة وأهميتها : هدفت هذه الدراسة الى بحث النماذج المتعلقة بالهيكل والعملية من حيث الكيفية التي تتاثر بها عملية القرار الاستراتيجي للمنظمة بهيكلها التنظيمي.

لقد تناول كل من (Gasc, José L., Llopis, Juan, Gonzalez, M. Reyes) التنظيمي للهيكل الثلاثة الابعاد الدراسة هذه في (المركزية, الرسمية, التعقيد) وما تنطوي عليه هذه الابعاد من ندما يكون احد هذه الابعاد هو المهيمن مع إمكانية الظهور المشترك لاكثر من واحد.

أهم نتائج الدراسة : تاتي على عملية القرارات الاستراتيجية عندما يكون احد هذه الابعاد من تاتي على عملية القرارات

2-وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مدى تبني الإدارة العليا في هذه المؤسسة لإستراتيجية التدريب وبين مستوى الأداء للعاملين فيها وكذلك وجود هذه العلاقة الإيجابية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب وبين مستوى أداء العاملين فيها.

3-دراسة (خليل العطوي, 2013 [8] عنوان الدراسة:) أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية)

أجريت هذه الدراسة على عدد من الموظفين في مصرف سعودي شملت عددا من المدراء في هذه المصارف وعينة من فروعها الرئيسية التي عددها الباحث وحدات أعمال إستراتيجية.

نوع الدراسة : ميدانية

هدف الدراسة وأهميتها: هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص مستوى توافر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي ينبغي تلاؤمها مع أنواع استراتيجية الأعمال المتبعة في المصارف المبحوثة. وكذلك تشخيص واقع مستوى توافرها في هذه المصارف.

نتائج الدراسة:

- إن البقاء و التكيف و النمو هو معيار لقياس النجاح الاستراتيجي.
- النجاح الإستراتيجي هو التنفيذ الناجح و الفعال للخطة أو التخطيط الإستراتيجي للمنظمة.
- إن النجاح في إعداد صياغة إستراتيجية و تنفيذها و مراقبتها تساهم في تحقيق النجاح الإستراتيجي للمنظمة.
- إن تحقيق النجاح طويل المدى يتم عبر نظرة شمولية تركز على عوامل النجاح الحرجة أو العوامل تحفيزهم فضال عن الداخلية للمنظمة من رؤية، تطوير رأس المال الفكري، تطوير العاملين و العوامل الخارجية من إضافة قيمة أصحاب المصالح و رضا الزبون.

4-دراسة (عبيدات شذى, 2013 [9] عنوان الدراسة:) الإستخدام التنظيمي للموظفين للمحافظة و إدامة الميزة التنافسية ضد المنافسين).

أجريت هذه الدراسة على ثلاث شركات صناعية مختلفة النشاط من القطاع الصناعي العراقي المختلط.

نوع الدراسة : تطبيقية

هدف الدراسة وأهميتها : تهدف هذه الدراسة الى اتخاذ القرارات بشأن نوايا و خطط المنظمة في شكل سياسات و برامج بشأن توفير الموارد، إدارة الأداء، التعلم و التطوير، المكافآت، وعلاقات

من بين أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يأتي:
 أ-إثبات صحة الفرضية التي تم تبينها. وفي معرض إشارتهما إلى ذلك بينوا ان عملية صياغة الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي الخاص بها، تتأثر بالبيئة المحيطة كما أن هذه الخيارات تؤثر بدورها على الهيكل الرسمي للمنظمة.

ب-أشارت النتائج الأي أن للعوامل الموقفية دورا ضعيفا في التلثير على الخيار الاستراتيجي الخاص بالمنظمات الصغيرة الحجم، مقارنة بشخصية المدير ورغباته لما لها من أثر واضح عليها، وهذا الكلام ينطبق على تأثير الهيكل التنظيمي للمنظمة بهذه العوامل أيضا.

تميزت هذه الدراسة أنها تناولت عملية التخطيط الاستراتيجي وليس صياغة الاستراتيجية المتمثلة بالخيار الاستراتيجي الناتج عن هذه العملية. كما أنها لم تتناول العوامل الموقفية الأخرى في البيئة، زيادة على أنها تتم في بيئة مختلفة وفي منظمات الإدارة العامة وليس إدارة الأعمال.

9-دراسة (Teresa Brannick, 2012), [14] عنوان الدراسة:
 (Service Management Practice-Performance Model:
 A Focus on Training Practices)

أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأميركية على عدد من الشركات متعددة الجنسية متخصصة بالأعمال العالمية، وكانت بحدود (200 شركة).

نوع الدراسة: تطبيقية

هدف الدراسة وأهميتها: هدفت الدراسة الى اختيار العلاقة بين الهيكل والاستراتيجية ومدى خضوعهما الى عوامل الرقابة والموارد البشرية، معيارية المنتجات، وخصائص السوق. وقد استخدمت الاستبانة لاختبار فرضيات الدراسة.

أهم نتائج الدراسة

1-إثبات صحة الفرضية الرئيسية في وجود صعوبات في الموائمة بين الاستراتيجية وابعاد الهيكل التنظيمي.

2-تكون كل الموارد الاستراتيجية جيدة عندما تعمل في بيئات خارجية

3-نشوء بعض المشكلات الجزئية في حالة عدم حصول التلائم بين الاستراتيجية والهيكل.

أهداف البحث

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية الى تحقيق مجموعة من الاهداف:

1-تأكيد دور الموارد البشرية ككونها احد اهم العوامل المؤثرة في اداء المؤسسة وتفعيلها لبقاء استمرارية المؤسسة في النمو والاستقرار.

الاستراتيجية وكان من أهم نتائج دراسة هو القبول الافتراض الرئيسي الذي جاءت هذه الدراسة من أجله. إذ أكدت نتائج الدراسة صحة الفرضية التي وضعها وبين ان لكل بعد تأثير واضح على الاستراتيجية إذ ينصب تأثير المركزية في قدرة المنظمة على تكامل القرارات على نحو شامل لتشكيل الاستراتيجية النهائية. واما الرسمية فان لهل تأثيرا بالغا على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، ذلك لان أنظمة التاخطيط هي أصلا محاولة واضحة لمنع القرار حتى في أعلى المستويات على حد قوله. وبخصوص التعقيد فان لهذا البعد أثرا في توضيح أهداف الافراد مما يجعل من الصعوبة بمكان جعل اهداف المنظمة ذات الاثر الأكبر على عملية اتخاذ القرار

7-دراسة (George, Odiorne, 2014), [12] عنوان الدراسة)
 Training by objective: An economic Approach To
 Management

أجريت تلك الدراسة في لندن، إذ اختيرت عينة بشكل عشوائي من قائمة اصدار احدى المنظمات التجارية، وكانت الاستبانة هي الوسيلة المعتمدة لهذه الدراسة.

نوع الدراسة: تطبيقية

هدف الدراسة وأهميتها: النجاح في الصياغة الاستراتيجية و تنفيذها و متابعتها.

أهم نتائج الدراسة:

- أغلب مؤشرات قياس النجاح الإستراتيجي كان في المنظمات الهادفة للربح.
- إن وجود موارد بشرية مؤهلة بالأداء المتفوق و ثقافة تحفيزية تحفز العاملين على الإبداع لتقديم أفكار جديدة للمنظمة تعتبر من أساسيات النجاح الإستراتيجي.
- يلحظ من المؤشرات السابقة إن معيار "رضا الزبون" قد حاز على أعلى نسبة تكرر.
- إن رضا الزبون يعتبر مؤشر أساسي لنجاح منظمات الخدمة.

8-دراسة (Denis Leonard, Rodney, 2011), [13] عنوان الدراسة:
 impact strategic the ():
 and Application of the Business Excellence Model)

أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأميركية، وتكونت عينتها من (77) منظمة صغيرة.

نوع الدراسة: تطبيقية

هدف الدراسة وأهميتها: تحديد طبيعة العلاقة بين بيئة المنظمة من خلال بعض العوامل الموقفية وعملية صياغة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي. وتناولت عوامل مختلفة من بيئة المنظمة مثل حاجات المدير ورغباته، حجم المنظمة، عدم اللاتاكد البيئي، كما تم تناول ثلاثة ابعاد للهيكل وهي المركزية والرسمية والتكامل ثم النظر الى صياغة الاستراتيجية ممثلا بالخيار الاستراتيجي الناتج عنها.

وإبعاده لتتمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية.

الاسئلة البحثية

لمعالجة وتحليل هذه الاشكالية وبغية الوصول الى إطار علمي, ومن خلال ايضاح الاطار النظري والفكري والتطبيقي حول دور المورد البشري وفعاليته في تحسين اداء المؤسسة وارتقاؤها نقوم بطرح الاسئلة الفرعية التالية:

1- ماهي أبعاد الاداء والعوامل المؤثرة عليه, كيف يتم تقييمه ومتى يتم تحسينه وهل يمكن اعتبار تحسين الاداء احد اهداف المؤسسة؟ هل الموارد البشرية هي مصدر اساسي لتحسين اداء المؤسسة وارتقاؤها؟ هل تساهم إدارتها في تحسين الاداء؟ وكيف يمكن إدارة هذا المورد استراتيجيا؟

2- كيف يقيم العملاء اداء المؤسسات الاجتماعية؟

3- هل يتم تحسين آداء المؤسسات الاجتماعية؟ وما مدى مساهمة المورد البشري في تحسين أدائها؟

4- ما هو تقييم عملاء المؤسسات الاجتماعية لادائها؟ وما مدى مساهمة ودور المورد البشري في تحسين ادائها؟

ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة لايجاد العلاقة بين هذين المتغيرين والتي تمكنا من الوقوف على الاسئلة التالية :

1- هل توجد علاقة ارتباط بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والهيكل التنظيمي في المؤسسة الاجتماعية في لبنان IOCC؟

2- ما تأثير العلاقة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والاداء المنظمي في المؤسسة الاجتماعية في لبنان IOCC؟

3- وما تأثير العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاداء المنظمي في المؤسسة الاجتماعية في لبنان IOCC؟

4- وأخيراً هل العلاقة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والهيكل التنظيمي لهل تأثير في الاداء المنظمي للمؤسسة الاجتماعية في لبنان IOCC؟

منهجية البحث

• المنهج المستخدم

لقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في تحديد ووصف وتحليل المورد البشري وادارته وتحديد كيفية ادائه والعوامل المؤثرة فيه, بالإضافة الى تحليل كيفية تقييمه وطرق تحسينه, واستخدامه ايضا في تحليل الوضع العام للمؤسسة الاجتماعية . المؤسسات بين التنافسي وموقعها وأدائها لبنان في IOCC كما اعتمد المنهج الاحصائي في دراسة حالة المؤسسات الاجتماعية من خلال الاساليب الاحصائية التي تتناسب مع فرضيات البحث ومتطلبات الدراسة لقياس مستوى الاداء للمؤسسة من خلال جودة خدماتها وتقييم وضعها التنافسي بين المؤسسات حيث تم تحديد حجم العينة واعتماد الاستمارة الى

2-تحديد الاهمية النسبية للمعايير التي يستخدمها العملاء في تقييمهم لجودة الخدمات في المؤسسات الاجتماعية .

3- ابراز سبل وآليات التميز بجودة المؤسسات الاجتماعية من منطلق الاداء.

4- السعي وراء الحقائق لفرضيات الدراسة ومحاولة اكتشافها, وطبيعة العلاقات المختلفة بين متغيراتها اعتمادا على مشكلة الدراسة وفرضياتها على وفق الامكانيات المتاحة.

5- محاولة تقديم تحليل للخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي للمؤسسة الاجتماعية في لبنان IOCC وفقا لمداخلها لدراستهما وإعطاء تصور عن طبيعة علاقتهما وتأثير هذه العلاقة في الاداء المنظمي لها.

6- وضع مخطط فرضي يصف شكل الانسجام بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والهيكل التنظيمي ومن خلاله تتضح التصورات المتوقعة عن طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين وتأثير ذلك في الاداء المنظمي وتحديد طبيعة العلاقة بين: استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والهيكل التنظيمي , واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية والاداء المنظمي, والهيكل التنظيمي والاداء المنظمي.

أهمية البحث

تعدّ التغييرات عنصر رئيسي في إغناء البحوث والدراسات بالمواضيع المهمة لمعالجة المشكلات التي تهتم بها البحوث.

لهذا لبحث أهمية علمية وفائدة عملية, حيث تبرز اهميته من خلال:

1-الموارد البشرية هي محدد أساسي لاداء المؤسسة لذلك نال هذا البحث الاهتمام العلمي بتفعيل هذه الموارد وبضرورة ادارتها استراتيجيا لدعم استراتيجية المؤسسة بالإضافة الى دعم الباحثين بمقارنة تفعيل وادارة هذه الموارد بتحسين ادائها.

2-في ظل العولمة والمتغيرات الكبيرة والتطورات التكنولوجية, يتوقف نجاح المؤسسة على تحسين ادائها لتتمكن من البقاء والاستمرار من خلال مواردها البشرية .

3-اعتبار ان جودة المؤسسة الاجتماعية هي ميزة تنافسية تعزز من مكانتها وأدائها وتسمح لها بمواجهة منافسة المؤسسات الأخرى .

4-تحسين آداء المؤسسة من خلال ادارتها التي هي من النقاط الرئيسية لارتقاؤها الى مستوى افضل.

5-العلاقة التي تربط بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والهيكل التنظيمي وتأثير هذه العلاقة في الفاعلية التنظيمية للمؤسسة الاجتماعية اللبنانية IOCC .

6--تفعيل عملية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال الدعم المناسب لهذا النشاط ومن طبيعة الهيكل التنظيمي

تتحكم في بقية الموارد الاخرى أصبحت أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وبكفاءة أعلى، فحتى المنظمات التي لديها موارد متطورة في التكنولوجيا والمعلومات ورأس المال لا يمكن أن تدير مواردها بكفاءة ما لم يكن لديها موارد بشرية تم اختيارها وتنميتها وتقييمها ومكافاتها بشكل جيد، إن الاختيار السيئ للعاملين يمكن أن يهدم عمل المؤسسة بالكامل، بينما يمكن للاختيار السليم، وللتدريب والتحفيز الجيد للعاملين أن يطلق للمؤسسة العنان في عالم الابداع والتجدد، والتفنن في أفضل النتائج.

بالاضافة إلى ذلك تعد وظيفة تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أنها وعلى ضوء ما رأيناه هي أقل الوظائف جاذبية لجميع الادارات، وأسباب ذلك عديدة يأتي في مقدمتها صعوبة تحقيق التقويم الفعال لأن العملية تخضع للحكم الشخصي ولأن الذين يمارسونها على الأغلب غير مدربين جيداً على كيفية إتقانها بفاعلية عالية، فضلاً عن أن الكثير منا لا يرغب في سماع الانتقادات بشأن أدائه، ولكن رغم هذه الأسباب فإن التقويم وتحديد المستوى الفعلي لأداء الفرد ومدى التزامه بضوابط وتعليمات المؤسسة، ومدى إمكانية الاعتماد عليه مستقبلاً، كل ذلك يشكل في رأينا نقطة أساسية في نجاح مؤسسات الأعمال بغض النظر عن حجمها أو نوعها.

كما أن المؤسسات تشهد ضغوطاً تنافسية بين مختلف المتدخلين من مؤسسات إجتماعية، والتي تتنافس فيما بينها بشدة وتظهر المنافسة قوية من منطلق الجودة في الخدمات المقدمة والتي تفاضل بين مؤسسة وأخرى وتحقق لها خاصية التمييز التي تكسبها مكانة قوية تعزز من موقفها التنافسي، وهو ما يسمح لها بالحفاظ على عملائها الحاليين وجذب عملاء جدد وتحقيق متطلباتهم وتوقعاتهم، بل وتجاوز مستوى التوقعات الذي يحقق جودة شاملة ورضا عميل دائم خاصة وأن تقييم مستوياتها يتحدد من طرف العملاء بالمقارنة بين ما يتوقعونه وما يحصلون عليه بالفعل، ومن هنا تظهر أهمية جودة الخدمات في المؤسسة ضمن الاستراتيجية الشاملة لها والتي تساعدها في تحسين موقعها.

وبغية تحقيق الجودة المطلوبة في الخدمات ضمن المؤسسة وبلوغ مستوى التميز وبالتالي مستوى الأداء المنشود، تعتمد المؤسسات مدخل إدارة الموارد البشرية لتحسين أدائها وزيادة قدراتها التنافسية، ويقتضي هذا المدخل ضرورة الالتزام بتحقيق الجودة في جميع المستويات بدءاً من القيادة الإدارية إلى مشاركة جميع العاملين في أقل مستوى من السلم الإداري في المؤسسة، إلى جانب إعداد إدارة المؤسسة لبحوث ودراسات ليست بالشيء السهل ولا يجب أن تكون مجرد نزوة أو رغبة طارئة، ينبغي لمثل هذه البحوث والدراسات أن ترتبط بالأهداف الخاصة والعامّة للمؤسسة، كما يجب أن تكتسب صفة الإستمرارية خاصة في ما يتعلق بالأداء لكي تتمكن الإدارة من قياس الآثار الحقيقية للإنجازات ومقارنتها مع النتائج السابقة.

كما أن تدريب وتكوين الكفاءات البشرية ومنحها الحوافز والمكافآت لتشجيع مستوى أدائها يجعلها تشعر بأهمية الدور

جانب الملاحظة لجمع المعلومات ضبطها احصائياً ومن أهم الاساليب الاحصائية المستخدمة في البحث هي:

- 1-الوسط الحسابي: لتقييم الفجوة بين مستوى جودة الخدمات المقدمة ومدى مطابقتها مع مستويات الجودة المتوقعة من قبل العملاء
- 2- الانحراف المعياري: لمعرفة مدى تشتت قيم اجابات العملاء عن الوسط الحسابي.
- 3- إختبار T: لتقييم الفروق المعنوية بين الخدمة المدركة و الخدمة المتوقعة

محددات وحدود البحث

تمثلت حدود الدراسة بما يأتي:

1-الحدود الزمانية:

امتدت الحدود الزمانية للدراسة الميدانية في توزيع الاستبانة وجمعها من المؤسسة المبحوثة مدة أسبوعين (16) عشر يوماً للمدة من 15/01/2018 إلى 31/01/2018، إذ جرى بعد ذلك تصنيفها وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها بالطرق والادوات والاساليب الاحصائية .

2-الحدود الميدانية، الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة في حدودها الميدانية على عينة من المؤسسات الاجتماعية في لبنان، وعددها (1) وهي المؤسسة الاجتماعية IOCC.

3- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة متغيرات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وأثرها في الاداء المنظمي وكذلك أهميته .

4- الحدود الزمانية: سيتم تطبيق البحث أكاديمية جيت للتدريب ميدانياً: للعام الدراسي 2017 م -2018 م

استنتاج

خاتمة عامة

قليل منا سيكون مديراً لإدارة الموارد البشرية لكن البعض منا سيكون في بعض الوظائف التي سيتقلدها لاحقاً مسؤولاً عن إدارة مجموعة من الأفراد، كما سيكون البعض منا في مراكز وظيفية يستطيع من خلالها التأثير على حركية الموارد البشرية في إطار المنظمة التي يعمل فيها، فنحن وبغض النظر عن مركزنا الوظيفي، سوف نتأثر بسياسات إدارة الموارد البشرية لاننا أعضاء في المؤسسة.

وعليه فكلما أحسنت المؤسسات استثمار مواردها البشرية التي

[الاسئلة البحثية 16](#)[منهجية البحث. 17](#)[محددات وحدود البحث. 18](#)[الفصل الثاني :مراجعة الدراسات السابقة والحزء النظري للدراسة 19](#)[المبحث الأول : مفهوم ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الاطار العام لوظيفة الموارد البشرية 21](#)[1.2 مفهوم ادارة الموارد البشرية 21](#)[1.1.2 تعريف إدارة الموارد البشرية 23](#)[1.2.2 المنظمة وعلاقتها بالموارد البشرية Organization and HRD 24](#)[المنظمة نظام اداري مصمم ومجهز لتحقيق مجموعة معينة من الأهداف الخاصة بالمنظمة أو المجتمع. 24](#)[1.3.2 المفهوم النظامي. 26](#)[1.4.2 الأنظمة المفتوحة: 26](#)[1.5.2 الفعالية والكفاءة: 27](#)[أ- الكفاءة: 27](#)[ب- الفعالية: 28](#)[1.6.2 أهداف إدارة الموارد البشرية 28](#)[أ-أهداف الموارد البشرية 28](#)[ب أنشطة الموارد البشرية : 29](#)[1.7.2 التطور التاريخي لممارسات الموارد البشرية 30](#)[المبحث الثاني :التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية 33](#)[2.2 مفهوم تخطيط الموارد البشرية 33](#)[2.1.2 أهداف وفوائد تخطيط الموارد البشرية 34](#)[2.2.2 فوائد تخطيط الموارد البشرية 34](#)[2.3.2 الاعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح تخطيط للموارد البشرية 35](#)[2.4.2المشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية: 36](#)[2.5.2 استراتيجيات القيادة لادارة الموارد البشرية والاستراتيجية للمنظمة 36](#)[أ-القوة المكافئة : 37](#)[ب- القوة القهرية : 37](#)[ت - القوة الشرعية : 37](#)[ث- القوة الخبيرة : 37](#)

المنوط بها ويجعلها تساهم في نجاح تطبيق أهداف المؤسسة من تحسين في نوعين خدماته ,وبذلك يكون الأداء فلسفة وليس مجرد شعار ,وبذلك يصبح هو السبيل الوحيد لتحقيق رضا العملاء ومواجهة تنافسية للمؤسسات الأخرى.

وأمام هذه التحديات يواجه قطاع المؤسسات الإجتماعية صعوبات حادة تركز في مستوى جودة المؤسسات المقدمة ومدى تحقيقها لتوقعات العملاء ورضاهم عن مستوياتها ,ومن خلال دراستنا التي انصبت على قياس أداء خدمات المؤسسة الاجتماعية اللبنانية ILCO كعينة من المؤسسات الاجتماعية تبين من تقييم العملاء لجودة الخدمات المقدمة لهم أنها منخفضة عن الجودة المتوقعة وتتجه إلى الجودة الغير مقبولة ,كما أنها سلبية في أبعادها , ومع ارتفاع توقعاتهم لمستوى الجودة التي ينبغي تقديمها واختلاف المعايير المعتمدة في تقييمهم ,إلا أن عدم توافق ما هو متوقع مع ما هو مقدم قد خلق فجوة سلبية وبالتالي عدم الرضا لدى العملاء عن أداء مؤسساتهم.

التوصيات المستقبلية المقترحة :

في ضوء نتائج البحث المتوصل إليها نجد أنه غني عن البيان أن العنصر البشري يعد من الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء في المؤسسات فعلى الرغم من الجهود التي بذلتها إدارات المؤسسات في السنوات الأخيرة لتطوير الخدمة في المؤسسة , إلا أن هذه الجهود سوف تظل محدودة النتائج ما لم يتواءم معها تطوير لإمكانات العاملين وقدراتهم اللازمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات في المؤسسات بما يضمن أفضل استثمار للموارد البشرية في المؤسسات.

خطة

II. الإهداء

III الشكر والتقدير

IV ملخص البحث.

فهرس المحتويات. V.

0.

الفصل الأول: الإطار العام للبحث. 1

المقدمة 1

مببرات اختبار موضوع البحث. 2

إشكالية البحث. 4

دراسات سابقة 5

أهداف البحث. 14

أهمية البحث. 15

- 2.6.2 أسلوب استراتيجيات القيادة لإدارة الموارد البشرية : 38
- أ- المتغير الأول : طريقة تحفيز الأفراد ومهام العمل. 39
- ب- المتغير الثاني : أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية 39
- ت- المتغير الثالث : محالات التركيز في بيئة العمل. 39
- المبحث الثالث :المقاربة الاستراتيجية للاداء مفهومها وقياسا 41
- 3.2 مفهوم الاداء .محدداته ومعوقاته: 41
- أ- المفهوم اللغوي: 41
- ب- المفهوم الاصطلاحي التنظيمي. 42
- 3.1.2 محددات الاداء ومعوقاته 42
- أ-محددات الاداء 42
- ب- معوقات الأداء 43
- 3.3.2 الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء 43
- أ- الجوانب المتعلقة بالعمل: 44
- ب- الجوانب المتعلقة بالسلوك: 44
- 3.4.2 ماهية تقييم الأداء. 45
- 3.5.2 الخلفية الفكرية النظرية لتقييم الأداء 46
- أ-مساهمة الحضارات المتعاقبة: 46
- ب-مدرسة الادارة العلمية 46
- ت-مدرسة العلاقات الانسانية: 47
- 3.6.2 الإدارة بالأهداف وتقييم الأداء 48
- أ- إدارة الأداء 48
- 3.7.2 الاداء المنظمي و ضغوط العمل. 49
- 3.8.2 الحاجات الانسانية عند ضغوط العمل. 50
- أ-مدرج ماسلو لنظرية الحاجات: 50
- ب- الحاجات الفسيولوجية: 52
- ت- الحاجات الاجتماعية: 54
- ث- حاجات المركز والشعور بالذات: 55
- ج - حاجات اثبات الذات. 56
- 3.9.2 مناقشة الدراسات السابقة ومحالات الاستفادة منها: 57
- أ-مناقشة الدراسات السابقة 57
- ب- مجال الاستفادة من الدراسات السابقة 60
- ت- الاسهامة التي تقدمها الدراسة الحالية 60
- الفصل الثالث : منهجية البحث. 63
- 1.3 مقدمة: 63
- 2.3 أسباب اختيار عينة الدراسة: 63
- 3.3 منهج الدراسة ومتغيراتها: 63
- 4.3- خصائص إدارة الموارد البشرية 65
- 3.5أداة الدراسة:65
- 6.3مجتمع الدراسة: 68
- الفصل الرابع : نتائج استمارة تقييم أداء الخدمات في المؤسسة الإجتماعية 70
- 1.4 مقدمة: 70
- 2.4 خصائص عينة الدراسة: 70
- 3.4 التحليل الإحصائي لثبات الأداة: (ثبات فقرات الدراسة)، Reliability: 89
- 4.4 التحليل الإحصائي لفرضيات الدراسة 95
- 4.4 اثبات الفرضيات الديموغرافية: 97
- الفصل الخامس: النتائج والتوصيات. 99
- 1.5 مقدمة: 99
- 2.5 مناقشة نتائج الدراسة 99
- أولاً:تفسير نتائج استمارة تقييم الخدمات المتوقعة(الاداء المتوقع) 99
- ثانياً: تفسير نتائج استمارة تقييم جودة المؤسسة الاجتماعية ILCO المقدمة (الأداء الفعلي). 100
- 3.5 المقترحات. 106
- 4.5التوصيات. 109
- خاتمة عامة 111
- التوصيات المستقبلية المقترحة : 113
- المراجع. 116
- فهرس الجداول. 124
- الملاحق. 126
- ملحق رقم (01) 126
- الملحق رقم (02) 129
- ref_str

اللغة العربية

العاني، وأثير أنور شريف، " (2013) ، "التخطيط الإستراتيجي والهيكل التنظيمي: العلاقة والأثر دراسة استطلاعية لأراء المدراء العامين في وزارة الصناعة والمعادن " ،رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

عبيد ، عبد السلام إبراهيم ، " (2012) ، " تأثير العوامل الموقفية في البناء التنظيمي "،دراسة تطبيقية في مستشفى البصرة العام" ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة البصرة.

عوض ، محمد أحمد ، " ، (2012) " الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية " الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية.

قندلجي ، عامر" (2013) ، ، " البحث العلمي واستخدام مصادرالمعلومات " ، مطابع دار الشؤون الثقافية العامة ، جامعة بغداد.

مجموعة خبراء، " (2011) ، " الإدارة والتخطيط في مجال الرعاية الصحية الأولية سلسلة تطوير خدمات الرعاية الصحية الأولية /" 3 مطبعة العياديي وزارة الصحة، العراق.

مخيمر ، عبد العزيز جميل ، " (2015) ، " دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي " المنظمة العربية للتنمية الإدارية" ، القاهرة جمهورية مصر العربية.العدد 498

النجفي ، زياد عبد العزيز " (2016) ، ، " قيم المدير الإستراتيجي وأثرها في تحديد الخيار الإستراتيجي للمنظمة " ،دراسة تطبيقية في القطاع الصناعي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية.

اللغة الأجنبية

Human Resource Management. European Journal of Bakker, A. B., (2011). Work and Organizational Psychology, 20, 4-28. doi: 10.1080/1359432x.2010.485352

How Do Developmental and Bal, P. M., & De Jong, S. B. (2013). Accommodative HRM Enhance Employee Engagement and Commitment? The Role of Psychological Contract and SOC Strategies. Journal of Management Studies, 50, 545-572. doi: 10.1111/joms.12028

High Performance Work Systems Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2014). and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. Research in Personnel and Human Resources Management, 16, 53-101.

Management of innovation: role of psychological Bhavnagar, J. (2012). empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. The International Journal of Human Resource Management, 23, 928-951. doi: 10.1080/09585192.2012.651313

-How Much Do High-Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2016). erformance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance. Personnel Psychology, 59, 501-528.



IJSURP Publishing Academy

International Journal Of Scientific And University Research Publication

Multi-Subject Journal

Editor.

International Journal Of Scientific And University Research Publication



+965 99549511



+90 5374545296



+961 03236496



+44 (0)203 197 6676

www.ijsurp.com